

# Perspectivas sobre o planejamento estratégico no âmbito da Administração da Justiça

**Autor: Ricardo Alessandro Kern**

Juiz Federal e Especialista em Processo pela Unisul

publicado em 29.04.2011

 [\[enviar este artigo\]](#)  [\[imprimir\]](#)

## Resumo

A Administração da Justiça contemporânea precisa estar alinhada com os ditames da eficiência da Administração Pública e do direito fundamental à boa governança, sobretudo diante dos novos ares soprados pela Reforma do Poder Judiciário, via Emenda Constitucional nº 45/04 (sem perder de vista que tal necessidade já se encontrava presente, entre nós, pelo menos desde a EC nº 19/98, que tratou da chamada Reforma Administrativa do Estado-administração, englobando, por evidente, a Administração da Justiça). Para tanto, há que se empreender uma análise do planejamento estratégico como meio indispensável para a consecução da missão do Poder Judiciário, qual seja, a de fazer cumprir a Constituição e as leis da República, com um foco especial voltado para a concretização dos direitos e garantias fundamentais, dentre eles, o direito fundamental à razoável duração do processo. Convive, entre nós, o princípio do amplo acesso à tutela jurisdicional e, paradoxalmente, é fato a escassez da justiça (aqui na perspectiva de acesso à justiça), como consequência das limitações orçamentárias e da colossal demanda que aporta todos os anos em todos os ramos do Poder Judiciário. Nesse universo, exsurge relevante o papel do Conselho Nacional de Justiça como órgão administrativo indutor do planejamento estratégico em nível nacional.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Administração da Justiça.

**Sumário:** Introdução. 1 A origem da estratégia e o conceito de planejamento estratégico. 1.1 Entraves para a implementação do planejamento estratégico. 2 O Princípio da eficiência e a Administração Pública Judiciária. 2.1 A crise do Poder Judiciário: causas da lentidão judiciária. 2.2 Visão reflexiva: necessidade de criação de um Departamento Médico Judiciário Federal. 3 O papel do Conselho Nacional de Justiça como principal órgão de gestão do Poder Judiciário. 3.1 O processo eletrônico como resposta estratégica à lentidão judiciária. Conclusões. Referências bibliográficas.

## Introdução

Propõe-se pelo presente estudo estabelecer a relevância do planejamento estratégico judiciário a fim de orientar as ações e atividades administrativas e/ou jurisdicionais no âmbito do Poder Judiciário.

No primeiro capítulo, buscar-se-á discutir o conceito do planejamento estratégico e os desafios que devem ser superados. No segundo capítulo, será abordada a questão pertinente à crise do Poder Judiciário e a importância do gestor estratégico, além de uma visão crítica e reflexiva à luz de uma perspectiva pragmática. Por fim, no terceiro capítulo, será abordado o papel do Conselho Nacional de Justiça como órgão administrativo central do Poder Judiciário em âmbito nacional e a importância da virtualização na Justiça Federal da 4ª Região.

O presente ensaio tem por intuito aguçar o interesse para o estudo da temática, sem, contudo, importar, por evidente, no esgotamento dos inúmeros aspectos envolvidos.

Propõe-se, destarte, vencer as metas investigatórias sintetizadas a seguir, de molde a possibilitar reflexões sobre o planejamento estratégico: a) conhecer os principais aspectos dogmáticos do planejamento estratégico; b) investigar e traçar as principais premissas que a doutrina concebeu sobre a temática, com foco na concretização da eficiência da Administração Judiciária; c) perquirir acerca da importância do papel do CNJ como órgão central de planejamento do Poder Judiciário e determinar a relevância da implantação do processo eletrônico no combate da lentidão judiciária.

Estabelecidas essas premissas investigativas, à luz de um ensaio científico, propõe-se estabelecer conclusões válidas em face dos inúmeros tópicos abordados em cada um dos capítulos do presente trabalho, procurando permitir ao leitor reflexões diante do tema em investigação.

## **1 A origem da palavra estratégia e o conceito de planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é uma noção recente, decorrente da necessidade de incorporar a estratégia na ciência da administração. A origem da palavra estratégia advém da caverna, consistindo em uma visão militar em busca da vitória contra o adversário. Nas palavras de Paulo Rogério Motta, “O estrategista ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Desde a sua origem, aproximadamente 500 anos a.C., o conceito de estratégia sempre esteve associado à visão militar”.<sup>(1)</sup>

Com o passar dos tempos, a moderna ciência da Administração transpassou o conceito de estratégia sob o ângulo militar para uma perspectiva gerencial empresarial moderna, cunhando-se tal expressão com um aspecto mais científico, nada obstante alguns princípios e premissas inicialmente concebidos para a arte militar tenham sido mantidos.

O professor Paulo Rogério Motta sintetiza as principais diferenças entre a estratégia militar e a estratégia empresarial:

“(...) Quanto às diferenças, vale lembrar que a simples transposição do conceito deixa implícitas as semelhanças e adequações inexistentes no meio empresarial. O campo de batalha, em comparação com a ambiência empresarial, é acentuadamente mais simples. O modelo clássico é determinado por uma série de constantes – montanhas, cidades, rios – e poucas variáveis, enquanto o campo empresarial moderno é constituído por um grande número de variáveis que se alteram rapidamente e em velocidades acentuadas. A complexidade da estratégia empresarial moderna talvez esteja muito mais próxima das perspectivas de escaramuças diversas e incursões variáveis com devoções suicidas, propostas por Mao Tsé-tung, do que da visão clássica de estratégia militar. Por outro lado, a estratégia militar é baseada na premissa da oposição inteligente por parte de adversários, que também desenham estratégias ou alternativas de ação. Assim, pode ser formulada segundo alguns parâmetros de possibilidades de ação dos oponentes conhecidos. A estratégia empresarial contemporânea, por sua vez, é elaborada segundo um alto grau de incertezas provenientes de um ambiente de ambiguidades e mudanças extremamente velozes, que ocorrem independentemente da vontade e da ação de opositores conhecidos. A exceção mais clara é no caso de concorrência empresarial, que caracteriza parte do ambiente em que está inserida a empresa. Talvez seja por essa razão que a ideia de estratégia é mais claramente lembrada quando se trata de análise de competição empresarial.”<sup>(2)</sup>

Nessa senda, a noção de estratégia, sob a ótica gerencial, deve ser definida como “(...) um conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo independente”.<sup>(3)</sup> Decerto que o desenvolvimento da estratégia, no campo gerencial, ocorreu de

forma paulatina a partir da década de 50 do século passado, em função das rápidas mudanças sociais, econômicas e políticas que permeavam (e permeiam) o ambiente empresarial. Tais mudanças precisavam ser antevistas, sob pena de pôr-se em risco a própria sobrevivência da entidade empresarial.

Por isso, o modelo estratégico é um modelo que exige “visão de maior escopo e mais longo prazo por meio de modelos analíticos” (Motta: 2009), importando em considerável mudança de filosofia e práticas gerenciais.

Com relação à qualificação do planejamento organizacional como estratégico, foi introduzida para “significar a contínua adaptação da organização, em todas as suas dimensões, às mudanças ambientais” (Motta: 2009). Bem de referir, ainda, que a noção de planejamento estratégico sofreu uma evolução ao longo do tempo, conforme segue: a partir dos anos 1950/1960 (formulação estratégica); a partir dos anos de 1960/1970 (planejamento estratégico); a partir dos anos de 1970/1980 (gerência estratégica); e a partir dos anos 1980/1990 (reflexão estratégica), sendo certo que a abordagem das nuances dessa contínua evolução extrapolam os limites do presente ensaio.

Quanto ao conceito de planejamento estratégico, Vilson Darós enuncia que:

“É a arte de administrar, a partir de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo, perseguindo metas que levem a uma mudança na cultura da organização. Pressupõe decisões para o futuro, mas, especialmente, perquire, constantemente, qual o futuro das decisões que se vai tomar.”(4)

Em outra acepção acerca do conceito e dos componentes do planejamento estratégico, Antonio Cesar Amaru Maximiano informa que:

“Planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. Há diversos componentes nesse processo: A missão, que é a razão de ser da organização, e que reflete seus valores, sua vocação e suas competências. O desempenho da organização – os resultados efetivamente alcançados. Os desafios e oportunidades do ambiente. Os pontos fortes e fracos do ambiente. As competências dos planejadores – seu conhecimento de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro, seu interesse em planejar. O processo de planejamento estratégico aplica-se à organização em sua totalidade e também a cada uma de suas partes. A estratégia chega até o nível do indivíduo.”(5)

Portanto, o planejamento estratégico é um processo intelectual antecipatório, exigindo dinamismo e provisoriedade de concepções, primando por um pensar, planejar e dirigir de forma pragmática e efetiva, redirecionando assim as ações organizacionais (Motta: 2009). Para o pleno êxito dessa novel filosofia, com vistas ao futuro, é fundamental a humildade do gestor para que o direcionamento estratégico possa adaptar-se às conjecturas do dia a dia e angariar o comprometimento de todos os envolvidos, sob pena de pôr-se em risco a própria efetividade do planejamento.

### **1.1 Entraves para a implementação do planejamento estratégico**

A partir da enunciação do conceito de planejamento estratégico como um processo estruturado com vistas a atingir objetivos traçados para o futuro, contando com uma filosofia e métodos racionais, cumpre estabelecer os principais obstáculos para a implementação desse modelo de gestão, estabelecendo as fases de sua implementação e os principais erros em que possam incorrer os administradores.

Com efeito, embora os administradores em geral aceitem a enunciação do conceito de planejamento estratégico, por motivos óbvios (nenhum

administrador se aventuraria a se opor à racionalidade que o planejamento estratégico se propõe), há uma grande distância entre o que se planejou abstratamente e o que acontece no mundo dos fatos. Essa parede criada por razões diversas precisa ser prevista antecipadamente para que possa ser transposta.

De fato, inúmeros são os obstáculos previstos (ou previsíveis) para a concretude de um planejamento estratégico, dentre eles situando-se, principalmente, a oposição dos membros da organização, que, de modo geral, apresentam visões distorcidas acerca da implementação do planejamento. Tais visões decorrem, em grande medida, da natural oposição do ser humano a mudanças ao estilo ou modo de ser e pensar.

A propósito, Belmiro Valverde Jobim Castor e Nelson Suga estabelecem as principais percepções populares acerca do processo de planejamento estratégico e de seus planejadores:

“Frequentemente desenvolvem-se entre os membros de uma organização percepções equivocadas ou negativas em relação ao processo de planejamento e aos planejadores. Entre elas, são populares as seguintes percepções: – Ao planejamento se opõe o “fazejamento”; – O planejamento é um jogo de intelectuais do qual participam outros membros da empresa; – O planejamento é um símbolo de *status* empresarial; – O planejamento é um conjunto de ritos; e – O planejamento é uma camisa de força.”(6)

Para ultrapassar essas percepções equivocadas, é necessário que o gestor vença o descompasso entre planejamento e ação, transformando ideias em ação, estabelecendo objetivos, para, em seguida, definir estratégias e, por fim, calcular os meios necessários (materiais, humanos, tecnológicos e culturais) para cumpri-las.

Para tal desiderato, calha referir que algumas premissas básicas devem ser frisadas, sendo as mesmas bem enunciadas por Belmiro Valverde Jobim Castor e Nelson Suga, ao analisarem o planejamento empresarial:

“Sugere-se aqui que o planejamento empresarial adquire a consciência e capacidade de realmente influenciar as ações de uma organização quando é norteado por algumas premissas básicas. Elas são as seguintes: entender que o planejamento tem uma abordagem de planejamento em que a correta avaliação dos meios (atuais ou potenciais) precede e condicione as estratégias e os objetivos; envolver os que executam na tarefa de planejar; estar pronto para remar contra a maré sem temer as consequências; e, por fim, entender que o planejamento, apesar de ser uma atividade de longo prazo, deve gerar benefícios a curto prazo como condição de sobrevivência.”(7)

É dizer, sem o envolvimento e o comprometimento de todos os sujeitos da organização, sem atentar para a imperiosa coragem de enfrentar o insucesso ou mesmo as resistências ao processo de implementação do planejamento estratégico, o administrador estará correndo sobremodo risco de não atingir integralmente suas metas.

Já no âmbito da Administração Pública Judiciária, as dificuldades encontradas para a implementação de um planejamento estratégico judiciário são listadas por Vilson Darós:

“– Descontinuidade das administrações. Planejamentos só a curto prazo, duração do mandato (2 anos); – Conservadorismo do Judiciário. Medo de mudanças. **Mesmice** (a busca da mediocridade sempre é bem-sucedida). É preciso ousar; – Falta de comprometimento com os objetivos traçados; – Ausência de lideranças. O magistrado deve ser o gestor da unidade jurisdicional e o líder da equipe de trabalho. Não pode limitar-se a ser um ótimo julgador.”

Abordando a descontinuidade administrativa, Antonio Ernani Pedroso Calhao, *in* **O Princípio da Eficiência na Administração da Justiça**,

destaca o ponto mais sensível que impregna a continuidade do planejamento estratégico, referindo textualmente

“(...) o ponto mais temerário da preservação do modelo burocrático que ainda impregna o Poder Judiciário: a cada biênio presidencial modificam-se superficialmente estruturas, interrompem-se ações, e rotas são alteradas, sem que tais medidas vinculem-se aos fins estratégicos”.**(8)**

Nada obstante, em nossa concepção, a ideia de renovação da Administração Judiciária tem aspectos mais positivos do que negativos, porque a mudança é fundamental para que o regime republicano possa concretizar-se com maior fluidez, obstando a natural acomodação do ser humano, ainda que haja, em alguma medida, solução de continuidade ao planejamento estratégico. Para superar tal inconveniente, é preciso que os novos administradores mantenham as práticas administrativas positivas, realinhando apenas o que for necessário.

Fixados alguns dos entraves à implementação do planejamento estratégico (inclusive judiciário) e algumas das premissas básicas necessárias à sua consecução, cumpre buscar a importância desse planejamento à luz do princípio da eficiência, aplicável à Administração Pública Judiciária, como de resto à Administração Pública em geral.

## **2 O Princípio da eficiência e a Administração Pública Judiciária**

O princípio da eficiência é um princípio substantivo do regime jurídico-administrativo pátrio insculpido no artigo 37, *caput*, da CRFB/1988, tendo sido impulsionado pela Emenda Constitucional nº 19/98, galgando assim força como vetor fundamental na projeção da Administração Pública, inclusive judiciária. A potencialização desse princípio como um norte a ser seguido mereceu fortalecimento com a introdução da Emenda Constitucional nº 45/04, a qual fortaleceu os laços da Administração da Justiça com o primado da eficiência, introduzindo o direito fundamental à razoável duração do processo (art. 5º, inciso LXXVIII), primando ainda pela aferição do merecimento em função do desempenho e por critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e, também, pela frequência e pelo aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento. Referida Emenda Constitucional igualmente teve o mérito de primar pela transparência, impondo que as decisões administrativas dos tribunais sejam públicas e motivadas, reforçando ainda a necessidade de que todos os órgãos jurisdicionais mantenham plantão permanente de seu corpo de magistrados, além de estabelecer a necessidade de fixação do número de magistrados da unidade judiciária em função da efetiva demanda judicial e da respectiva população. A Emenda Constitucional nº 45/04 também positivou o efeito vinculante no controle concentrado de constitucionalidade, além de haver criado a Súmula Vinculante, importantes mecanismos para a redução de demandas judiciais, além de, reiterar-se, haver criado o Conselho Nacional de Justiça, cujas relevantes atribuições serão apreciadas em tópico adiante.

Voltando os olhos para a práxis, ecoa a importância da efetiva participação do magistrado no controle dos processos que lhe são afeitos, no mote de concretizar a eficiência judiciária mediante o rápido andamento dos feitos, sobretudo por meio de processos alternativos de solução de conflitos, via conciliação e mediação, afastando as nefastas consequências da lentidão judiciária. Nessa linha, Valéria Ferioli Lagrasta relata conclusão de sua experiência em um projeto de gerenciamento de casos em sua unidade judiciária da 2ª Vara da Comarca de Serra Negra/SP, bem assim na Vara Única da Comarca de Patrocínio Paulista/SP, da qual é titular o magistrado Fernando da Fonseca Gajardoni:

“Concluindo, tendo o juiz, em suas mãos, o controle efetivo dos processos, participando ativa e pessoalmente de todos os seus atos, além de evitar que o prazo de duração seja superior ao necessário, tem melhores condições de aproximar as partes, aumentando a possibilidade de obtenção de acordos, o que leva à pacificação dos conflitos e ao

consequente afastamento da morosidade da Justiça. Prova disso é que, após a implantação do Setor de Conciliação e Mediação na 2ª Vara de Serra Negra, houve a redução da pauta de audiências em um mês e meio e a redução da distribuição em trinta por cento, de onde se depreende que os conflitos estão sendo pacificados de forma mais eficiente e em maior quantidade. Eis a prestação da Justiça!"(9)

É indispensável, nesse passo, destacar-se a relevância da conciliação como caminho fundamental para a diminuição das causas em andamento (e a ajuizar), tanto mais quando no Brasil é muito reduzido o número de feitos que são solucionados por essa via, o que acaba exigindo a prolação de sentenças, sujeitas a inúmeros recursos que a ordem jurídica franqueia à(s) parte(s) inconformada(s), gerando assim um ciclo de sobrecarga judiciária em todas as instâncias. Crê-se que é importante investir na cultura da conciliação, começando pela introdução de uma cadeira específica no âmbito das faculdades de Direito, bem assim pela constante luta para que essa prática não tenha solução de continuidade ou mesmo caia no desuso, com o envolvimento de todos os operadores do Direito.

Indiscutível, também, o papel das Escolas de Magistratura em seu papel de contínuo aprimoramento da magistratura, compondo assim os seus cursos e currículos de matérias transdisciplinares, sempre visando a uma justiça alinhada com a qualidade, a ética e a eficiência.

## **2.1 A crise do Poder Judiciário: causas da lentidão judiciária**

A resposta do Poder Constitucional Derivado Reformador à crise do Poder Judiciário evidenciou-se com a chamada Reforma do Poder Judiciário, via EC nº 45/04, em que se determinou um corte vertical em inúmeras práticas que incrustavam a administração da Justiça, além de haver-se mirado na profissionalização da gestão da Justiça. Sem embargo, é preciso conhecer as causas que desencadeiam essa crise institucional para saber as medidas necessárias para a sua superação.

Pois bem, a crise do Poder Judiciário reside, fundamentalmente, na lentidão do processo judicial brasileiro, cujas causas são multifacetárias, embora os motivos determinantes, de modo geral, não sejam monopólio do Brasil.

Em referência a essas causas, Rogério A. Correia Dias descreve a existência de causas político-institucionais (o desequilíbrio entre os poderes da república), fenômeno que afeta negativamente a qualidade da prestação jurisdicional, nas seguintes linhas:

"Segundo Dalmo de Abreu Dallari, desde o início do novo regime de governo, em 1889, tem havido sempre 'nítida prevalência do Executivo, secundado pelo Legislativo, aparecendo o Judiciário, na prática, como o Poder mais fraco', sendo certo que tal desequilíbrio implica, como é natural, nítida indisposição dos demais poderes quanto ao fortalecimento do Poder Judiciário, fenômeno que afeta – negativamente – a qualidade da prestação jurisdicional."(10)

Entre nós, é factível o atrofiamento do Poder Judiciário frente aos demais Poderes da República, em especial em relação ao Poder Executivo, hoje alçado à condição de "superpoder", capaz de permitir, ou não, melhorias na estrutura judiciária. É dizer, havendo vontade política, diante do "presidencialismo de coalizão" (ABRANCHES: 1988) em voga, é o Poder Executivo, no final das contas, quem poderá levar à aprovação de projetos de leis de interesse da Administração da Justiça.

Segundo Sérgio Henrique Abranches (1988), a expressão "presidencialismo de coalizão" no sistema político brasileiro tem a seguinte conformação:

"A expressão 'presidencialismo de coalizão', cunhada pelo cientista político Sérgio Henrique Abranches (1988), caracteriza o padrão de governança brasileiro expresso na relação entre os Poderes Executivo e Legislativo. A noção sugere a união de dois elementos – sistema político presidencialista mais a existência de coalizões partidárias. E, como afirma Abranches

(2001): “Por ser presidencialismo, esse regime de governança reserva à presidência um papel crítico e central, no equilíbrio, na gestão e na estabilização da coalizão.(...)” A coalizão refere-se a acordos entre partidos (normalmente em torno da ocupação de cargos no governo) e alianças (dificilmente em torno de ideias ou programas) entre forças políticas para alcançar determinados objetivos. Na maioria das vezes a coalizão é feita para sustentar um governo, dando-lhe suporte político no legislativo (em primeiro lugar) e influenciando na formulação das políticas (secundariamente).”

Ademais, outra causa da lentidão judiciária é o excessivo formalismo processual, decorrente não do desejo da magistratura (ou da maioria dos operadores do Direito), mas sim da complexa sistemática processual, em especial, diante da ausência de efetividade dos provimentos jurisdicionais de 1ª instância e do não menos complexo sistema recursal.

Essa percepção é assente entre os magistrados brasileiros, tal qual apurou Maria Teresa Sadek *apud* Rogério A. Correia Dias:

“Em pesquisa relativamente recente, coordenada pela cientista política Maria Teresa Sadek, do Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo – IDESP – junto a expressivo número de magistrados do país, verificou-se que, na opinião de 82,3% dos entrevistados, o excesso de formalidades nos procedimentos judiciais constitui outro significativo obstáculo ao bom funcionamento da justiça e, na opinião de 90,2% deles, a redução de tais formalidades é imperativa para a agilização dos processos.”(12)

O combate a essa situação depende de alterações legislativas profundas, que, entre outras medidas: a) excepcionem a suspensividade dos recursos; b) imponham ônus processuais aos litigantes de má-fé, incluindo seus patronos, quando causadores de violações graves aos deveres de lealdade processual; c) imponham o prestígio da magistratura de primeira instância; d) estabeleçam critérios objetivos para a outorga da gratuidade de justiça apenas aos hipossuficientes econômicos, sob pena de transformar esse instituto, hoje desvirtuado, em um escudo para a incidência da sucumbência.

A questão da gratuidade judiciária merece uma reflexão maior, pois hoje representa um incentivo para o ajuizamento de ações judiciais sem qualquer risco econômico. Fazendo uma comparação com o princípio do usuário-pagador, é imprescindível que a justiça, este escasso bem da vida, tenha um custo econômico perceptível, sem que com isso seja alijada a garantia do amplo acesso à justiça aos hipossuficientes.

Adicionem-se, ainda, limitações de ordem material e humana (carência de juízes e servidores) como causas da lentidão judiciária, em especial em unidades da federação onde as “(...) forças orçamentárias do órgão foram, todavia, severamente reduzidas pelas restrições impostas pela Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal –, diploma normativo esse que estabelece o orçamento do Poder Judiciário estadual em 6%”,(13) circunstância presente nos Estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul.

Por fim, configura-se concausa da lentidão judiciária a ultralitimância (em certa medida estimulada) no Brasil – resultando no ajuizamento de demandas judiciais atomizadas ou individuais, na casa dos milhões, e a opção do legislador brasileiro de colocar em plano secundário a solução dos conflitos via processos coletivos, o que é deveras ilógico, pois a solução coletiva é capaz de solver milhares de demandas individuais de forma global.

Delineadas as principais causas da crise do Poder Judiciário, que se confunde, conforme visto, com a percepção da lentidão judiciária, cumpre contribuir com algumas ideias sobre a estrutura organizacional da Justiça Federal de 1ª Instância, sob o viés propositivo.



## **2.2 Visão reflexiva: necessidade de criação de um Departamento Médico Judiciário Federal**

Em matéria de benefícios por incapacidade, entende-se que a sustentabilidade presente e futura do sistema de perícias judiciais realizadas no âmbito do Poder Judiciário Federal está a depender de um novo enfoque, destoante da nomeação de médicos alheios ao serviço público. Propõe-se, a título de reflexão, a implantação de uma comissão destinada à implantação de, no mínimo, um órgão médico judiciário federal forense no âmbito de cada Seção Judiciária (e a progressiva descentralização para o âmbito das demais Subseções Judiciárias do interior) com o objetivo de reduzir substancialmente o número de perícias judiciais terceirizadas, isto é, realizadas por médicos alheios ao quadro do funcionalismo público federal, a exemplo do que ocorre no Estado do Rio Grande do Sul junto à Justiça Estadual daquele Estado da federação.

Tal medida contribuiria para profissionalizar o serviço médico judiciário necessário em milhares de ações judiciais anualmente, além de potencializar o primado republicano do concurso público e impedir que a ausência de provisão orçamentária acabe prejudicando a realização de atos indispensáveis ao andamento de milhares de ações judiciais.

## **3. O papel do Conselho Nacional de Justiça como principal órgão de gestão do Poder Judiciário**

A partir da criação deste novel órgão administrativo integrante do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça passou a preencher um espaço até então não ocupado satisfatoriamente pela administração dos órgãos judiciais. Essa recente instituição tem a incumbência de guiar o Poder Judiciário, no que pertine ao controle administrativo e disciplinar, em rumo de uma eficiência pautada pelos princípios republicanos fixados no *caput* do artigo 37 da Constituição.

Nesses mais de cinco anos de funcionamento (completados em 14.06.2010), verifica-se claramente as mudanças de gestão nas mais diversas instâncias do Poder Judiciário, proscrevendo-se condutas irregulares e determinando a correção desses atos desviantes e a indispensável apuração de responsabilidades. A tábua de valores insculpida na Constituição da República – em especial aqueles que emanam do regime republicano – deve pautar a conduta de todos os administradores públicos, notadamente aqueles que possuem a incumbência de Administrar o Poder Judiciário, desde o 1º grau de jurisdição, passando pela 2ª instância e pelos Tribunais Superiores.

Desde a abolição de práticas patrimonialistas (que confundem o público com o privado), como, exemplificativamente, o nefasto nepotismo direto, passando por práticas “mais sutis” de favorecimento (in)direto de apaziguados (nepotismo cruzado) e perseguição de desafetos, é curial o papel do Conselho Nacional de Justiça como órgão republicano capaz de impor consequências para toda a realidade desviante que advenha do descumprimento dos princípios da impessoalidade e da moralidade administrativas.

A revelar a importância da instituição desse novo órgão integrante do Poder Judiciário, Vicente de Paula Ataíde Júnior escreve nas seguintes linhas:

“A instituição do Conselho Nacional de Justiça, de composição heterogênea, era providência necessária para a transição rumo ao modelo democrático-contemporâneo, pois possibilita eliminar certas interferências nefastas do corporativismo judiciário, que impedem o aprofundamento da democracia judiciária. A composição heterogênea, com participantes do Judiciário, do Ministério Público, da OAB e da sociedade civil, permite um autocontrole desejável para evitar os expedientes não democráticos ou corporativos.”(14)



Reconheça-se que a Constituição andou bem ao não permitir ao CNJ a incursão de sua atuação a ponto de poder alcançar a questão jurisdicional propriamente dita, situação que em muitos casos pode implicar nefasto rompante ao princípio da independência da magistratura, para o que o Supremo Tribunal Federal deve estar atento em relação à diferença ontológica entre ato administrativo judiciário e ato jurisdicional propriamente dito.

Estabelecida a premissa de incompetência jurisdicional do CNJ (vide ADI 3367), impende destacar, no que interessa, a relevância da atribuição inserta no artigo 103-B, inciso II, da Constituição, que assim preceitua:

“O art. 103-B, § 4º, inciso II, dispõe que compete ao CNJ:

(...)

II – zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União.”

Comentando a lógica que inspirou a introdução dessa atribuição, Flávio Dino de Castro e Costa esclarece que:

“Já o inc. II, acima transcrito, é uma emanção da premissa de que a margem de liberdade administrativa de cada Tribunal pode ser ampliada ou restringida – por intermédio de emenda constitucional – sem qualquer óbice jurídico, pois a autonomia é assegurada ao Poder Judiciário. Assim sendo, a criação de uma instância encartada na estrutura do Poder Judiciário, para efetuar o controle da legalidade dos atos administrativos dos Tribunais, é extremamente acertada.”**(15)**

As atribuições de gestor estratégico nacional do Conselho Nacional de Justiça ressoam mais evidentes em função das atribuições arroladas nos incisos VI e VII do indigitado artigo 103-B da Constituição:

“VI – elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;

VII – elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.”

A importância das estatísticas para a construção da realidade dos diferentes órgãos integrantes do Poder Judiciário sobressai evidente, competindo ao CNJ centralizar as informações de todos os órgãos jurisdicionais brasileiros e disponibilizá-las, no mote de planejar holisticamente os rumos do Judiciário.

Reconhecendo a relevância do CNJ, o legislador subconstitucional brasileiro, por meio da Lei nº 11.178/05, passou a exigir que os projetos de lei relativos ao aumento de gastos com pessoal e encargos sociais no Judiciário da União sejam submetidos a parecer de mérito do CNJ, podendo “fornecer subsídios que propiciem um crescimento mais harmônico do Poder Judiciário, auxiliando os ramos políticos do Estado no arbitramento de prioridades para a distribuição dos recursos públicos” (DINO: 2009).

No entanto, essa atribuição legal de emitir “parecer de mérito” resume-se aos projetos de leis federais, competindo aos parlamentos estaduais, querendo, estenderem tal atribuição em relação aos projetos de lei de outras unidades federadas.

Sem embargo de outras considerações a respeito do papel dessa nova instituição republicana, fica evidente um dos relevantes propósitos da criação do CNJ, qual seja, o de buscar a sinergia de ações e rumos do Poder Judiciário, essencialmente por meio de um planejamento estratégico voltado para o futuro, concretizando-se o direito fundamental à boa governança, através das seguintes práticas (entre outras): convênios e cooperações técnicas com entidades governamentais e da sociedade civil; fixação de metas nacionais; projetos em prol da pacificação dos conflitos via conciliação (Conciliar é Legal); mutirões (carcerário, de cidadania, etc); pesquisas judiciárias; cadastros nacionais (de Magistrados, de Adoção, de Condenações por Improbidade Administrativa, de Inspeções de Estabelecimentos Penais, etc); sistemas nacionais (de bens apreendidos, de controle de interceptações, etc); medidas de transparência pública; edição de atos normativos (resoluções, orientações, etc); programas nacionais (Adotar é Legal, Terra é Legal), etc.

### **3.1 A implementação do processo eletrônico na Justiça Federal da 4ª Região como resposta estratégica à lentidão judiciária**

A virtualização dos processos físicos por meio do processo eletrônico é, sem dúvida, uma ferramenta fundamental do Poder Judiciário brasileiro em prol da implementação do planejamento estratégico com vistas a combater a lentidão judiciária, principal crítica dirigida ao Judiciário. É indiscutível a vanguarda da Justiça Federal da 4ª Região no que tange ao aprimoramento do processo eletrônico, elegendo a via eletrônica como prioritária para o processamento dos processos judiciais, com segurança e agilidade.

Estabelecidas as condições para a implementação do processo eletrônico, este foi implantado na Justiça Federal da 4ª Região de forma gradativa, permitindo-se um padrão de excelência, mediante um trabalho contínuo de aperfeiçoamento.

Retratando essa realidade, o Jornal do TRF4 destaca:

“A Justiça está mais ágil

O processo Eletrônico já é uma realidade na Justiça Federal da 4ª Região

A implantação do processo eletrônico na primeira instância da Justiça Federal da 4ª Região foi concluída em fevereiro de 2010. Desde o início de abril, o TRF4 passou a aceitar agravos, apelações e reexames necessários também por meio virtual, devendo em breve passar a receber os processos originários eletronicamente. O tribunal já julgou os primeiros recursos eletrônicos. Menos de um mês transcorreu entre o ingresso das ações no primeiro grau e o julgamento do recurso na corte. – O processo eletrônico eliminou serviços cartorários típicos dos meios impressos. – A rápida transmissão entre as instâncias permite o julgamento mais rápido. – A comunidade jurídica da 4ª Região vem se integrando e colaborando para melhorias no sistema. – A primeira etapa foi vencida, o e-Proc v2 está instalado, o momento agora é de adaptação e evolução. – A Justiça entrou no século XXI.”(16)

Nada obstante, é preciso que os sistemas eletrônicos sejam continuamente aprimorados, estabelecendo-se funcionalidades que tornem a sua operacionalização mais prática e eficaz.

Sobreleva destacar que a razão de ser do processo eletrônico é, reprimis, essencialmente, o combate à lentidão judiciária, sendo esta a percepção da maioria dos magistrados brasileiros, conforme esclarece Maria Tereza Sadek *apud* Rogério A. Correia Dias: “A terceira proposta ordinária de solução ao problema da intempestividade jurisdicional está, segundo 93,2% dos magistrados entrevistados por Maria Tereza Sadek, na necessária informatização dos serviços judiciários”.

A modernização do Poder Judiciário é, como visto, na percepção da

maioria absoluta dos magistrados, uma medida curial para a tão almejada concretização da agilidade judicial; no entanto, é preciso que o acesso à justiça não seja obstado à população hipossuficiente, conforme professa Pierpaolo Bottini:

### “2.3 Justiça Virtual

Trata-se da utilização de meios eletrônicos para consolidar o acesso à Justiça. Ainda que grande parte da população hipossuficiente não tenha acesso à Internet ou mecanismos similares, é possível a utilização de programas de inclusão digital em desenvolvimento em todo o país para instituir meios de acesso ao Poder Judiciário. Como exemplo, pode-se citar a existência de convênio do Ministério da Justiça com o Ministério das Comunicações e com o Superior Tribunal de Justiça para a utilização do Gesac (amplo programa de inclusão social, que leva postos de Internet comunitária a todo o país) como porta de entrada para os Juizados Especiais Federais. Nesse programa, o interessado em apresentar demanda nos Juizados Especiais Federais leva seus documentos aos postos do Gesac, instalados em regiões desfavorecidas (periferias, comunidades ribeirinhas), que remeteria em forma de petição padrão à sede do Juizado Federal. A audiência é realizada pelos meios itinerantes, sem que o demandante precise se deslocar de sua comunidade. A experiência dos Juizados Especiais Federais em São Paulo também revela o êxito da adoção de instrumentos eletrônicos no processamento de demandas. A existência de postos na periferia (ex. Posto Francisco Morato) só foi possível graças à utilização de meios digitais para envio de petições.”(17)

Com tais direcionamentos, é fundamental que se continue investindo em tecnologia de informação do Poder Judiciário, assegurando-se a virtualização dos processos físicos, sem perder de vista a necessidade de acesso à Justiça Virtual, mediante práticas e políticas públicas que possibilitem a inclusão digital aos hipossuficientes.

### **Conclusões**

Ante o exposto, reforçando a ideia de que o presente ensaio não teve por objetivo abordar e esgotar os inúmeros aspectos envolvidos, pode-se inferir a importância do planejamento estratégico judiciário, com vistas a permitir a concretização da missão do Poder Judiciário no mote de apaziguar os conflitos que são aportados em juízo, à luz da Constituição e das leis, em um interregno de tempo razoável, cumprindo assim a promessa constitucional da eficiência. Para tal, é preciso reconhecer-se a importância do contínuo processo de aprimoramento dos magistrados e servidores, inclusive nesta delicada questão envolvendo o planejamento estratégico e as modernas técnicas de administração. Nessa perspectiva, exsurge indispensável o papel das Escolas de Magistratura em seu papel de contínuo aprimoramento da magistratura, compondo assim os seus cursos e currículos de matérias transdisciplinares, sempre visando a uma justiça alinhada com a qualidade, a ética e a eficiência.

O futuro do Poder Judiciário depende de um planejamento estratégico voltado para a celeridade e a efetividade da prestação jurisdicional, mediante contínuo aprimoramento da magistratura, estimulando-se sim o acesso à justiça, porém dando-se o necessário enfoque aos mecanismos alternativos de solução dos conflitos (conciliação e mediação), mediante práticas administrativas e judiciárias calcadas pela transparência, controle e coordenação administrativa de todos os órgãos do Poder Judiciário.

A Administração da Justiça evoluiu de forma significativa, alinhando-se de modo evidente ao regime republicano pátrio, sobretudo posteriormente à edição da Emenda Constitucional nº 45/04, criando-se o Conselho Nacional de Justiça – CNJ com o papel de órgão estratégico central do Poder Judiciário. As ações do CNJ já impõem mudança dos rumos do Poder Judiciário, sobretudo diante da fixação de metas nacionais e do controle de atos administrativos (inclusive disciplinares) de todos os órgãos do judiciário nacional.

Por derradeiro, a implantação do processo eletrônico na Justiça Federal da 4ª Região mostra-se uma indispensável resposta estratégica ao combate da lentidão judiciária, sem perder de vista a necessidade de manutenção da garantia do acesso à justiça, mediante práticas e políticas públicas que possibilitem a inclusão digital dos hipossuficientes.

### Referências bibliográficas

ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. **O Novo Juiz e a Administração da Justiça**. Curitiba: Juruá, 2009.

BOTTINI, Pierpaolo. **Modernização da gestão do Poder Judiciário**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6).

CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **O princípio da eficiência na Administração da Justiça**. São Paulo: RCS, 2007. p. 181.

DARÓS, Vilson. **Planejamento estratégico do TRF da 4ª Região**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6).

DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça: A gestão da qualidade total**. Campinas: Millennium, 2004.

FREITAS, Vladimir Passos (coord.). **Direito e administração da justiça**. 1. ed. (ano 2006), 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2009.

**Jornal do TRF4**. TRF4. a XIV, nº 61, maio 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Planejamento estratégico**. Planejamento Estratégico do TRF da 4ª Região. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6).

MOTTA, Paulo Roberto. **Formação de Liderança**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009. (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6).

### Notas

1. MOTTA, Paulo Roberto. **Formação de Liderança**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009. (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6). p. 10

2. Ibidem, p. 11-12.

3. Ibidem, p. 13-v.

4. DARÓS, Vilson. **Planejamento Estratégico do TRF da 4ª Região**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6), p. 1-v.

5. MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Planejamento Estratégico do TRF da 4ª Região**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6). p. 89.

6. CASTOR, Belmiro Valverde Jobim e outro. **Planejamento e ação planejada: O difícil binômio**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6). p. 93.

7. Ibidem, p. 13.

8. CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **O princípio da eficiência na Administração da Justiça**. São Paulo: RCS, 2007. p. 181.

9. FREITAS, Vladimir Passos (coord.). O Gerenciamento de Casos. Valeria Ferioli Lagrasta *in* **Direito e administração da justiça**. 1. ed. (ano 2006), 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2009. p. 205.
10. DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça**: A gestão da qualidade total. Campinas: Millennium, 2004. p. 11.
11. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Presidencialismo>>. Acesso em: 01.07.2010.
12. Ibidem, p. 12.
13. Op. cit., p. 18.
14. ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. **O Novo Juiz e a Administração da Justiça**. Curitiba: Juruá, 2009. p. 110-111.
15. FREITAS, Vladimir Passos (coord.). O Conselho Nacional de Justiça: Competências e Aspectos Processuais. Flávio Dino de Castro e Costa *in* **Direito e administração da justiça**. 1. ed. (ano 2006), 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2009. p. 80.
16. Jornal do TRF4. TRF4. A. XIV, n. 61. Maio 2010.
17. BOTTINI, Pierpaolo. **Modernização da gestão do Poder Judiciário**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6). p. 63.

**Referência bibliográfica** (de acordo com a NBR 6023: 2002/ABNT):

**KERN, Ricardo Alessandro.** *Perspectivas sobre o planejamento estratégico no âmbito da Administração da Justiça*. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 41, abr. 2011. Disponível em:  
< [http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao041/ricardo\\_kern.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao041/ricardo_kern.html) >  
Acesso em: 04 maio 2011.

REVISTA DE DOUTRINA DA 4ª REGIÃO  
PUBLICAÇÃO DA ESCOLA DA MAGISTRATURA DO TRF DA 4ª REGIÃO - EMAGIS